



Universidade Europeia

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Relatório de Estágio

Os Desafios de uma Empresa de TI: O Custo do *Turnover*

Tiago André Brito Santos

Orientador:

Francisco Santos Cesário (*PhD; MPhil*)

Responsável de Estágio:

Suzel Caldas (Diretora de Recursos Humanos na Softinsa)

2018

Relatório de estágio sob a orientação do
Professor Francisco Santos Cesário,
apresentado na Universidade Europeia –
Laureate International Universities para a
obtenção do grau de Mestre na especialidade
de Gestão e Estratégia Empresarial.

Agradecimentos

Desde já começo por agradecer ao Professor Doutor Francisco Santos Cesário pela dedicação, apoio, ajuda e conhecimentos partilhados na realização deste trabalho. Quero ainda agradecer toda a disponibilidade para qualquer dúvida que surgisse.

À organização que me acolheu durante o estágio, às pessoas de toda a empresa com quem tive o privilegio de comunicar, interagir e aprender com toda a experiencia que tinham. Um especial obrigado ao Departamento de Recursos Humanos (todas as pessoas que faziam parte do mesmo) que me acolheu muitíssimo bem e que me ajudou em tudo o que precisei ao longo de todo o período de estágio.

E àqueles que de um modo ou de outro contribuíram para momentos de lazer e descontração, havendo assim um equilíbrio necessário para que este trabalho tivesse sucesso e fosse realizado com a máxima dedicação e empenho.

Obrigado!

Resumo

Este Relatório de Estágio tem como objetivo a descrição das tarefas desempenhadas durante o Estágio Curricular que teve por base o trabalho final para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Estratégia Empresarial. O estágio foi desenvolvido no âmbito da área de recursos humanos da organização com especial foco no estudo dos custos do *turnover*. O interesse neste tema veio por ter noção que a informação e os recursos humanos são os bens mais preciosos de uma empresa. A principal motivação para a realização do estágio foi o contacto com o mundo empresarial e a experiência que iria levar comigo para quando entrasse no mercado de trabalho. Os pontos positivos do estágio foram a proximidade com o mercado de trabalho e com a cultura de uma organização, onde se verificou todos os processos e dinâmicas de uma empresa do setor das tecnologias da informação. O mestrado facultou as ferramentas necessárias para que as tarefas realizadas no estágio fossem acessíveis, o que permitiu desenvolver capacidades extra aquilo que foi aprendido nas unidades curriculares.

Palavras-Chave: Relatório de Estágio; Recursos Humanos (RH); *Turnover*.

Abstract

This Traineeship Report aims to describe the tasks performed during the Curricular Internship that was based on the final work to obtain a Master's Degree in Management and Business Strategy. The internship in the human resources management department had special focus on the study of turnover costs. The interest in this theme came from the notion that information and human resources are the most precious assets of a company. The main motivation for the internship was the contact with the business world and the all experience. The positive aspects of the internship were the proximity to the job market and the culture of the organization, where all the processes and dynamics of an information technology company were verified. The master's degree provided the necessary knowledge to make the tasks, which allowed the development of extra skills.

Key Words: Traineeship Report; Human Resources (HR); Turnover.

Índice

1	Introdução.....	1
2	Revisão da Literatura	2
2.1	Práticas de Recursos Humanos.....	3
2.2	<i>Turnover</i>	4
2.3	Modelo Teórico de Mobley	5
2.4	Custos do <i>Turnover</i>	6
2.5	Consequências Positivas e Negativas do <i>Turnover</i>	8
3	Caracterização da Empresa	11
3.1	Resenha Histórica	11
3.2	Valores.....	12
3.3	Centro de Inovação Tecnológica	12
3.4	Serviços e Soluções	14
3.5	Segurança e Proteção de Dados.....	16
3.6	Organograma e Estrutura.....	16
3.7	Dados Financeiros	17
4	Enquadramento do Estágio.....	20
4.1	Caracterização do Departamento.....	20
4.2	Funções e Tarefas Desempenhadas	20
4.3	Descrição das Áreas Funcionais	21
5	Estudo do Turnover na Organização	25
5.1	Identificação do problema	25
5.2	Metodologia de Análise e Recolha de Dados	25

5.3	Evolução do Turnover (2016/2017) e Custos Associados.....	26
5.4	Conclusões do Estudo de Caso	26
6	Conclusão	28
	Bibliografia.....	29

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de Mobley (Processo do Turnover).....	6
Figura 2 - Organigrama da Organização	16
Figura 3 - Estrutura da Organização	17
Figura 4 - Organigrama do Departamento de RH	20

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Algumas consequências positivas e negativas sobre o turnover numa perspetiva do colaborador e da organização	8
Tabela 2 - Evolução dos Indicadores Chave (valores em milhões de euros)	18
Tabela 3 - Balanço (valores em milhões de euros)	19
Tabela 4 - Demonstração de Fluxos de Caixa (valores em milhões de euros).....	19

1 Introdução

Para o trabalho final do Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial da Universidade Europeia – *Laureate International Universities*, foi proposto que os alunos escolhessem entre três tipos de trabalho final, uma dissertação, um projeto ou um estágio curricular.

O trabalho final escolhido foi o estágio curricular e é resultado de um protocolo entre a Universidade Europeia e a entidade acolhedora de estágio, a Softinsa, com a duração de 264 horas que decorreu entre os dias 2 de outubro de 2017 e 17 de novembro de 2017 e com um horário das 9:00h às 18:00h (40 horas semanais). Todo o trabalho desenvolvido durante o período de estágio teve como supervisora a Diretora de Recursos Humanos, Dra. Suzel Caldas e contou com o apoio dos restantes colaboradores do departamento de recursos humanos que desempenharam um papel importante no desenvolvimento de todo o trabalho. A área de intervenção do estágio curricular foi os Recursos Humanos (RH) e de acordo com o acordado com a organização foi dada especial atenção ao estudo dos custos do *turnover*.

O interesse neste tema veio por ter noção que a informação e os recursos humanos são os bens mais preciosos de uma empresa. O poder de uma boa passagem de informação e de bons colaboradores fazem o sucesso de uma empresa, principalmente empresas que trabalham com vários tipos de clientes, com necessidades muito diferentes. A principal motivação para a escolha do estágio foi o contacto com o mundo empresarial e a experiência que iria levar comigo para quando entrasse no mercado de trabalho.

A estrutura do relatório de estágio encontra-se dividido em vários capítulos, começando pela revisão da literatura onde se vai abordar temas como os recursos humanos e o turnover. De seguida vem toda a caracterização da entidade acolhedora do estágio, onde se vai explicar todo o modelo de negócio. Nos capítulos seguintes vai ser descrito e enquadrado o estágio, com detalhe sobre o departamento em que está inserido e nas funções executadas, bem como um breve estudo realizado dentro da empresa. Por fim são apresentadas as conclusões finais do relatório de estágio, como contribuiu a realização deste trabalho.

2 Revisão da Literatura

Os motores da economia estão a passar do setor financeiro para o setor do capital humano. No passado o capital dos ativos era o que levava as empresas a ganhar vantagem competitiva. Hoje em dia são as pessoas que diferenciam e que fazem o negócio crescer. Numa sociedade multifacetada a procura de talento é o próximo grande desafio das organizações (Kolo, Strack, Cavat, Torres & Bhalla, 2013).

As organizações estão a enfrentar uma dinâmica completamente nova na realidade empresarial, enfrentando um ambiente digital e inovador, alterando assim as barreiras entre indústrias, comportamento dos consumidores, procura de talento e um elevado crescimento em determinadas regiões. As análises e os indicadores chave de *performance* (KPI's) são usualmente usados na gestão estratégica dos recursos humanos. Tem de haver uma gestão da qualidade do trabalho que vai para além de *inputs* como por exemplo os custos, mas sim de indicadores como a produtividade. As organizações precisam de ser mais consistentes nas suas decisões estratégicas (Strack et al., 2014).

As elevadas taxas de turnover são extremamente caras para as organizações, especialmente se o que já foi investido nos colaboradores for para fora da empresa. Então como é que as empresas combatem as saídas e o desperdício de todo o talento e de todo o investimento que foi feito? Primeiro a organização tem de melhorar competências como a orientação para os resultados, a orientação estratégica, a colaboração entre colaboradores, liderança nas equipas, desenvolvimento de carreiras, e conhecimento do mercado. Também é extremamente importante estar sempre a par do talento que a organização tem, avaliando sempre o potencial e a sua motivação, para isso é essencial a criação de um plano de carreiras para que o crescimento seja progressivo, aliando sempre esse crescimento com as capacidades e potencial de cada colaborador. Assim a empresa transmite que se preocupa e que dá as ferramentas necessárias para que os colaboradores se desenvolvam e consigam crescer na carreira (Fernández-Aráoz, Roscoe & Aramaki, 2017).

2.1 Práticas de Recursos Humanos

Na perspetiva das empresas de elevada performance a gestão dos recursos humanos é vista como um parceiro estratégico para a organização. Com um mercado sempre em mudança é exigido ao departamento de RH que esteja sempre atualizado e preparado para qualquer tipo de mudança. É então necessário aliar as estratégias de gestão de recursos humanos com a estratégia definida pela empresa para que consigam fazer frente aos desafios que lhe são apresentados e assim cumprir os objetivos. Para que isso aconteça é necessário haver uma gestão de liderança, de talento, de diversidade, e de planeamento do trabalho eficazes. Tendo estes pontos assentes, a empresa pode investir e assim melhorar as áreas que realmente importam. Desde a necessidade de procurar novos talentos, à evolução tecnológica, a pressão de adaptar as técnicas de recursos humanos é evidente. As organizações devem adotar novos tipos de abordagens ao mercado e novos processos dentro da empresa e criar uma relação mais forte entre o departamento de recursos humanos e o resto dos departamentos da organização, isto para que se consiga alocar os devidos recursos aos projetos certos para maximizar os benefícios que os colaboradores podem trazer (BCG, 2014).

De acordo com Cançado, Moraes, e Moura da Silva (2006) existe uma diferenciação entre a visão mais tradicional dos recursos humanos e a visão mais atual. A visão tradicional foca-se mais nas atividades inerentes à função técnica, como é o caso dos processos de seleção e recrutamento, prestando assim um apoio às operações da empresa. Esta visão não está muito virada para a vertente do negócio, ou seja, dos resultados, mas sim para o nível de execução das suas especialidades. Por outro lado, a visão mais atual foca-se mais na gestão do capital humano (gestão de pessoas) tendo um papel determinante para o sucesso organizacional, aliando as suas estratégias com as estratégias da empresa.

O recurso que tem por base os colaboradores e como eles se enquadram e organizam é reconhecido como crítico no sucesso da estratégia e vantagem competitiva da empresa. São vários os líderes que reconhecem que a gestão do capital humano é vital para o sucesso da organização (Boudreau & Ramstad, 2007).

Empresas de consultoria que criaram a sua reputação em disciplinas como a estratégia, operações e finanças, agora apresentam práticas de liderança e aquisição de novos talentos. Empresas de software integram rotineiramente aplicações de suporte à gestão do capital humano e já fazem parte das práticas da organização (Boudreau & Ramstad, 2007).

2.2 *Turnover*

O *turnover* refere-se ao fluxo de saídas de colaboradores de uma empresa num determinado período (Abassi & Hollman, 2000). Tett e Meyer (1993) afirmam que o *turnover* é a vontade consciente de um colaborador em deixar a organização. De acordo com Waters (2017) o *turnover* pode ser uma decisão gradual ou pode acontecer abruptamente devido a um acontecimento no trabalho ou algo pessoal que tenha despertado essa intenção. Seja a chegada de um novo diretor, ou o congelamento salarial, tais acontecimentos no trabalho podem fazer com que os colaboradores sintam um desligamento relativamente à empresa.

O *turnover* pode ser classificado como individual ou coletivo, sendo que o individual ocorre quando apenas um único colaborador abandona a empresa. Por outro lado, o *turnover* coletivo ocorre quando num período de tempo, um grupo (sendo que podem ser duas ou mais pessoas) de colaboradores sai da organização (Bartunek, Huang & Walsh, 2008). O turnover também pode ocorrer de forma voluntária (por iniciativa do trabalhador) ou involuntária (por iniciativa da organização).

Para Cascio e Boudreau (2011) as razões mais apontadas para o *turnover* voluntário são as oportunidades de novos trabalhos mais atrativos, que oferecem à pessoa maiores responsabilidades, um maior salário ou melhores benefícios. Outro forte motivo pode também ser o regresso aos estudos para melhorar competências para que possa progredir na carreira.

Uma das razões que leva ao estudo deste tema justifica-se pelo facto de um elevado índice de *turnover* pode significar que algo não está bem na empresa e precisa de ser melhorado. Cabe então ao departamento de recursos humanos a gestão eficaz dos colaboradores de forma

a minimizar o risco de saídas voluntárias e assim baixar o índice de rotatividade (Borges & Ramos, 2011).

Para o departamento de recursos humanos obter um melhor conhecimento das razões a que levaram os seus colaboradores a abandonar a empresa poderá realizar uma entrevista ou questionário de saída (Borges & Ramos, 2011).

O descontentamento dentro da empresa tem sido apontado como um dos principais motivos para que um colaborador deixe a organização de forma voluntária. No passado, e para controlar este tipo de acontecimento, as organizações tinham fatores que poderiam contrariar a tendência, criando assim prémios de reconhecimento e promoções. Outra maneira para tentar controlar ou antecipar o *turnover* é estar atento aos perfis de cada colaborador, que ajudem os recursos humanos a identificar padrões que sejam indicadores da intenção de abandonar a empresa (Waters, 2017).

O impacto negativo do *turnover* para as organizações tem sido um dos focos a ser estudado pelas consequências que pode trazer para a organização. O impacto mais negativo e mais óbvio do *turnover* está associado com os custos associados com os colaboradores e com as suas formações (Maertz & Campion, 1998).

2.3 Modelo Teórico de Mobley

O modelo segue um conjunto de etapas que nos levam a entender o processo da intenção de sair ou não de uma organização. Segundo Mobley (1977), o colaborador da organização tem de perceber qual o seu sentimento de satisfação relativamente ao trabalho atual. Se o sentimento após essa avaliação pessoal for negativo, ou seja, se o colaborador não estiver satisfeito com o atual trabalho, então inicia-se o pensamento desistir. O passo seguinte para o colaborador será avaliar quais os benefícios e custos (o colaborador pode perder certos benefícios que lhe seja úteis) de abandonar a organização. Se perceber que os custos não são um fator suficientemente forte para permanecer, então o próximo passo do processo será a intenção em procurar alternativas, que vai levar à procura real das mesmas. Se existirem alternativas o próximo passo

será avalia-las de forma a que se perceba se são boas alternativas ou não, o que leva ao passo seguinte, o da comparação entre as alternativas e o trabalho atual. Se de facto as alternativas se verificarem mais apelativas ao colaborador, então a intenção de saída é ativada, levando assim à saída do colaborador da organização. Podemos verificar todo este processo na figura 1.

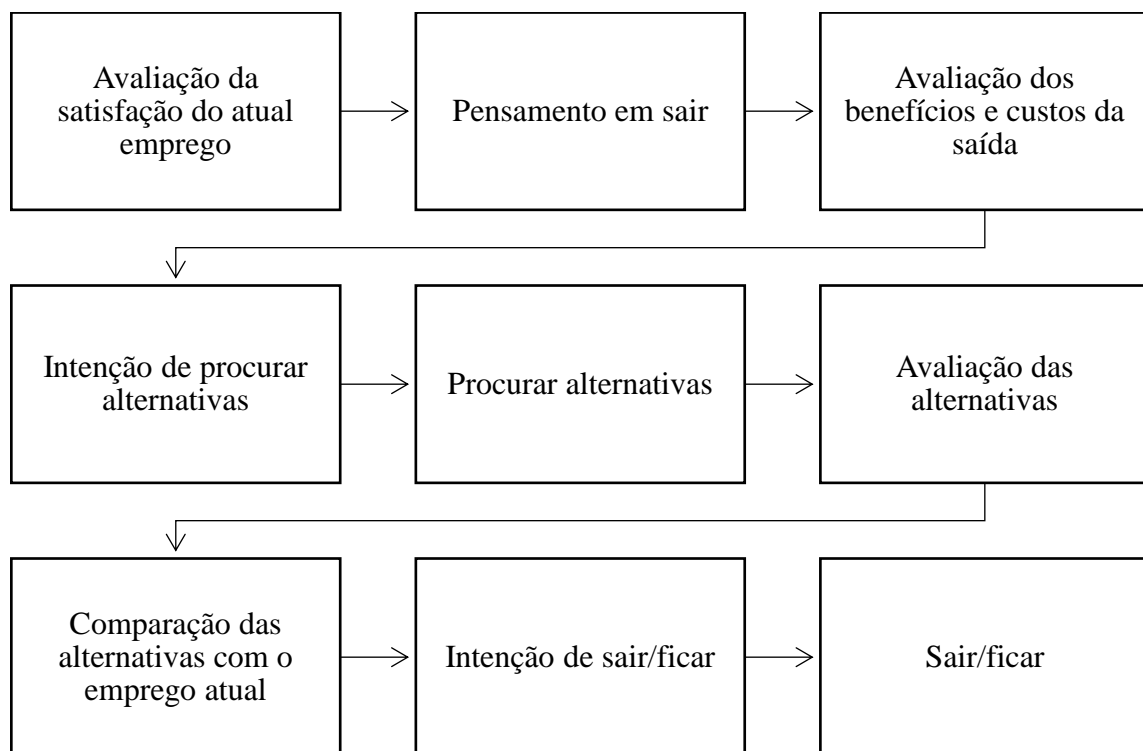


Figura 1 - *Modelo de Mobley (Processo do Turnover)*

Fonte: Mobley (1977)

2.4 Custos do *Turnover*

Calcular os custos do *turnover* pode revelar a perda de milhares de euros que poderiam ter sido evitados ou reduzidos (Cascio & Boudreau, 2011).

A competitividade do mercado atual faz com que as empresas estejam obrigadas a avaliar os custos e os efeitos positivos das práticas da gestão dos recursos humanos, sob pena

de isso levar a um afastamento da liderança do mercado e consequentemente a perda de terreno para os concorrentes. Uma empresa não pode simplesmente investir na formação e desenvolvimento de todos os seus colaboradores sem antes fazer um estudo e tentar perceber quais são os custos e proveitos que daí provém, bem como os riscos desse investimento se os concorrentes se aproveitarem de todo esse *know-how* e desviarem assim os melhores colaboradores. Por outro lado, é preciso também não desistir por completo desse investimento pois a procura e recrutamento de novos talentos no mercado pode sair muito caro para a empresa (Rego et al., 2012).

A aquisição de talento e a sua gestão é cara pois o total do investimento feito pelo departamento de recursos humanos compreende os salários e os benefícios para todos os colaboradores. Todos os custos diretos relacionados com os colaboradores estão também diretamente relacionados para quantificar o custo. Atrair, selecionar, desenvolver motivar, compensar e gerir talentos e colaboradores, tudo isso tem um custo (Phillips & Edwards, 2009).

Quando um colaborador decide abandonar a empresa, os gestores apenas olham para os custos diretos dessa ação, como o custo de recrutamento seleção e formação inicial, mas podem não compreender outro tipo de impacto. O custo total do turnover não é calculado regularmente nas organizações, sendo apenas feito uma estimativa e que muitas vezes nem sequer é divulgado pelas chefias da organização. Por isso, se o *turnover* é um problema, os custos são sempre significativos para a empresa. O custo total do *turnover* envolve os custos diretos e indiretos, sendo que alguns custos são impossíveis de serem calculados (Phillips & Edwards, 2009).

Para Cascio e Boudreau (2011) quando as medidas do departamento de recursos humanos são cuidadosamente alinhadas com estratégias lógicas de medidas de capital, não só são melhorados os sistemas de medida como também a eficácia das políticas dos recursos humanos. Os grandes líderes usam os sistemas de medidas para tomar decisões.

Espera-se dos líderes das empresas e dos colaboradores que percebam a lógica que explica como as decisões financeiras e a relação com os clientes se conectam com o sucesso empresarial. Até mesmo quem não faz parte do departamento financeiro entende os básicos do *cash flow* e do retorno do investimento (*Return On Investment* - ROI). Até mesmo quem não faz parte do departamento de marketing percebe os básicos da segmentação de mercado e ciclo

de vida do produto. No mesmo sentido, a medida do capital humano pode melhorar a forma como os recursos se conectam com a organização e como conseguem melhorar (Cascio & Boudreau, 2011).

2.5 Consequências Positivas e Negativas do *Turnover*

O *turnover* não é necessariamente mau ou indesejável, é apenas necessário examinar as condições para perceber quando é desejável ou indesejável, através de uma análise dos custos e das consequências (Mobley, 1982). A tabela 1 apresenta alguns aspetos positivos e negativos associados ao *turnover*.

É importante reconhecer que alguns aspetos podem ser vistos como possíveis antecedentes e consequências do *turnover*. Um dos exemplos que pode ser visto como antecedente e consequência, ou seja, pode ser enquadrado em ambas as perspetivas, é a variável da performance dos colaboradores que saem e dos que ficam (Mobley, 1982).

Tabela 1 - *Algumas consequências positivas e negativas sobre o turnover numa perspetiva do colaborador e da organização*

Organização	Colaborador que sai	Colaborador que fica
Consequências negativas possíveis		
Custos (recrutamento, contratação, assimilação e treino); Quebras na produtividade;	Perda de senioridade e regalias associadas; Perda de benefícios; Interrupção do suporte do sistema familiar e social;	Interrupção dos padrões da comunicação social; Perda de funcionalidade com os colegas; Diminuição da satisfação;

<p>Interrupção da estrutura social e da comunicação;</p> <p>Perda de colaboradores de elevada <i>performance</i>;</p> <p>Perda de competências específicas;</p> <p>Diminuição da satisfação dos colaboradores que ficam.</p>	<p>Custos relacionados inflacionados;</p> <p>Stress relacionado com a mudança;</p> <p>Percurso da carreira pode sofrer uma regressão.</p>	<p>Aumento da carga de trabalho durante e imediatamente depois da procura por substitutos;</p> <p>Menos coesão;</p> <p>Diminuição do empenho.</p>
Consequências positivas possíveis:		
<p>Introdução de novos conhecimentos e competências através dos substitutos;</p> <p>Estimulação para mudanças na política e práticas da organização;</p> <p>Aumento da oportunidade de mobilidade interna;</p>	<p>Aumento de ganhos;</p> <p>Progressão na carreira;</p> <p>Melhor enquadramento na organização, menos stress, melhor utilidade para utilizar as <i>skills</i>;</p> <p>Estimulação renovada;</p> <p>Autodesenvolvimento.</p>	<p>Aumento das oportunidades de mobilidade interna;</p> <p>Estimulação pela chegada de novos colaboradores;</p> <p>Aumento da satisfação;</p> <p>Aumento da coesão;</p> <p>Aumento do empenho,</p>

<p>Aumento da flexibilidade estrutural;</p> <p>Aumento da satisfação entre os colaboradores que ficam;</p> <p>Oportunidades de redução de custos;</p> <p>Substituição de colaboradores pouco produtivos.</p>		
--	--	--

Fonte: Mobley (1982)

Vários estudos associam as intenções de saída como resultado de baixos níveis de satisfação, de compromisso organizacional e de insegurança laboral (Hellman, 1997; Meyer & Allen, 1991; Becker & Gerhart, 1996; Gomes, Duarte & Neves, 2010; Lambert, Hogan & Barton, 2001). Em particular no setor das tecnologias de informação (TI) o impacto de outras variáveis, tais como, demográficas, o nível de stress e ausência de expectativas de carreira pode influenciar o nível de *turnover* (Carayon, Schoepke, Hoonakker, Haims & Brunette, 2006). Também Fields, Dingman, Roman e Blum (2005), sugerem quatro grupos de variáveis como preditores do *turnover*: 1) as características como a idade, a educação, o género, a antiguidades e responsabilidades familiares; 2) características ligadas à função, tal como variedade de competências exigidas e autonomia; 3) características referentes às condições de trabalho como o nível salarial e os benefícios auferidos; 4) as condições externas às do mercado de trabalho.

3 Caracterização da Empresa

A Softinsa é uma empresa de tecnologias da informação que oferece soluções e serviços para outras empresas, sendo especialista em gestão e desenvolvimento de aplicações e infraestruturas.

A empresa pertence ao Grupo IBM e Viewnext (empresa subsidiária da IBM em Espanha) e atualmente tem sede em Lisboa e dois Centros de Inovação Tecnológica em Viseu e Tomar. A Softinsa conta com 19 anos de história em Portugal e tem atualmente mais de 600 colaboradores em Portugal e mais de 4.500 em Espanha. Conta ainda com mais de 30 milhões em faturação em 2016 e com mais de 400 clientes na Península Ibérica.

A Softinsa é certificada, desde novembro de 2002, de acordo a norma de referência ISO 9001:2008, pelo Sistema de Gestão da Qualidade da Bureau Veritas Quality International. O Centro de Inovação Tecnológica de Tomar obteve também a mesma certificação em novembro de 2015.

3.1 Resenha Histórica

Tudo começou em 1994 quando em Portugal foi criada a empresa CGI Portugal – Compagnie Generale D’Informatique Portugal, empresa francesa que pertence ao Grupo IBM e que tinha como único objetivo a comercialização, implementação, desenvolvimento e manutenção de uma plataforma para a gestão de recursos humanos.

Em 1998 a INSA, S.A. – Ingenieria de Software Avanzado (atual Viewnext), empresa espanhola constituída em 1991 e que também faz parte do Grupo IBM (IBM Espanha), converte a CGI Portugal na sua sucursal em Portugal, abrindo um escritório em Lisboa. A Viewnext passou a oferecer serviços de TI que abrangiam sistemas nomeadamente o desenvolvimento de aplicações e a implementação de ERP SAP.

A 1 de agosto de 2007 a sucursal portuguesa da Viewnext transforma-se numa empresa independente chamada de Softinsa – Engenharia de Software Avançado Lda., detida pela Companhia IBM Portuguesa e pela Viewnext, reforçando assim a interação com a IBM Portugal.

3.2 Valores

Clientes - Compromisso para dar resposta e valor às necessidades reais dos nossos clientes e proporcionar a melhor experiência com o nosso serviço.

Qualidade - Ambição por melhorar a qualidade do nosso trabalho e estabelecer novos standards no mercado. A qualidade é o resultado do espírito de equipa e do desempenho individual.

Inovação - Capacidade para antecipar as necessidades dos clientes e oferecer propostas de inovação, gerindo qualquer serviço ou iniciativa com agilidade e perseverança.

Integridade - Compromisso com um comportamento ético no trabalho e nas relações, protegendo a integridade dos nossos clientes e contribuindo com a sociedade e *stakeholders*.

3.3 Centro de Inovação Tecnológica

A Softinsa tem orgulho de ser uma empresa inovadora e avançada tecnologicamente e consequência disso são os Centros de Inovação Tecnológica (Cenit), localizados em Tomar e Viseu, que prestam serviços e auxiliam na gestão e desenvolvimento de aplicações.

Os Cenit fazem parte da rede global de Centros de Inovação da IBM e seguem modelos avançados onde estão focados em vários clientes usando sempre todas as tecnologias que têm ao seu dispor, fazendo crescer os negócios dos seus clientes.

Até à data deste relatório, a Softinsa tem delegações em Lisboa, Madrid, Sevilha, Valência, Málaga, Barcelona e Bilbao e conta ainda com Cenit em Viseu, Tomar, Salamanca,

Cáceres, Reus, Ourense, Almeria e Málaga. Nestes centros trabalham mais de 1.500 colaboradores e apresentam uma capacidade de produção de mais de 2.600.000 horas. Todos os Centros de Inovação Tecnológica da Softinsa permite assim obter uma vantagem competitiva em ambientes de alta produtividade e qualidade e com uma redução de custos de cerca de 30%. Todos apresentam uma capacidade de produção de 24 horas e 7 dias por semana (24x7), para uma gestão plena dos sistemas.

A gestão remota de infraestruturas, aplicações ou processos são algumas das necessidades que os Cenit conseguem satisfazer, baseando-se sempre em três pilares essenciais: pessoas, processos e tecnologia.

O caminho percorrido até Tomar e Viseu começou em 2013 com o protocolo para a criação de um Cenit em Tomar. Em 2014 Inaugurou-se o Centro de Inovação Tecnológica em Tomar e no ano seguinte, em 2015, criou-se o Centro de Competências Bancárias de Tomar. Em 2016 criou-se um protocolo para a criação do Centro de Inovação Tecnológica em Viseu e nesse mesmo ano foi inaugurado o mesmo.

Centro de Inovação Tecnológica de Tomar:

- Parceria entre a Softinsa, IBM, Instituto Politécnico de Tomar e Camara Municipal de Tomar (2013);
- Mais de 300 postos de trabalho;
- Capacidade produtiva de 625.000 horas anuais;
- Centro de Competências Bancárias no Campus Softinsa (IPT);
- 25% dos clientes internacionais dos 5 continentes.

Centro de Inovação Tecnológica de Viseu:

- Parceria entre a Softinsa, IBM, Instituto Politécnico de Viseu e Camara Municipal de Viseu (2016);
- 160 postos de trabalho a médio prazo;
- Centro de formação no Campus Softinsa no IPV;
- Aposta em Smarter Cities e Serviços Bancários.

3.4 Serviços e Soluções

A Softinsa é especializada em:

- Application Management Services
- Cloud
- Analytics
- SAP
- Site & Facilities
- IT Managed Services
- Smarter Cities
- Mobility
- Human Capital Solutions
- Asset Management

Application Management Services: A entrega de serviços de desenvolvimento e manutenção aplicacional aos clientes tem de cumprir os principais requisitos, tais como preços competitivos, qualidade superior, procura variável de recursos e respostas imediatas. A empresa tem mais de 800 consultores altamente qualificados e especialistas na área.

Cloud: Os serviços de gestão de infraestruturas em cloud proporcionam uma vantagem competitiva relativamente às restantes empresas. É um serviço flexível, seguro, com um sistema de interconexão e apenas é cobrado a utilização durante o período de uso.

Analytics: Este serviço vai desde a definição conceptual, à implementação, desenvolvimento, formação e gestão da mudança. Todos os colaboradores apresentam experiência em softwares de Business Intelligence (BI) e Enterprise Performance Management (EPM). Este trabalho é feito em conjunto com o cliente para que esteja de acordo com a estratégia traçada.

SAP: A parceria entre a Softinsa, IBM Global Services e a SAP resulta em competências para potenciar a transformação de qualquer negócio. Todos os processos são moldados para dar resposta às exigências dos clientes e melhorar o desempenho das empresas.

Site & Facilities: Estas soluções modulares de Data Centers estão equipadas com as mais avançadas tecnologias disponíveis no mercado de TI garantindo assim uma fácil e rápida implementação para um processamento de dados de alta segurança e proteção de sistemas de informação com dados sensíveis. Todas as infraestruturas estão pensadas para uma redução de custos operacionais e energéticos.

IT Managed Services: Permite acrescentar valor aos processos de gestão de negócio, aplicações e infraestruturas de tecnologias de informação dos clientes.

Smarter Cities (IBM Intelligent Operations Center - IOC): A Softinsa em conjunto com a IBM, oferece um conjunto de soluções integradas que permite monitorizar os sistemas e serviços de uma cidade de forma mais inteligente.

Mobility: É aqui que se desenvolvem aplicações web e soluções eficientes de mobilidade empresarial, passando pelo desenho, a criação e por fim a validação.

Human Capital Solutions: É constituída por uma equipa de consultores funcionais e técnicos exclusivamente dedicada à área de recursos humanos, comprometida em oferecer uma oferta inovadora através de soluções aplicacionais, serviços de implementação e consultoria RH.

Asset Management: O IBM Maximo Asset Management é uma solução para a gestão estratégica de ativos corporativos cobrindo todos os processos do seu ciclo de vida. Auxilia a tomada de decisão com base na melhoria do retorno sobre ativos, diminuição de custos e riscos, aumento de produtividade, melhoria da tomada de decisões relacionadas com os ativos, melhoria dos tempos de resposta na entrega de serviços, simplificação dos esforços de conformidade regulamentar e diminuição do custo total de propriedade.

3.5 Segurança e Proteção de Dados

As empresas de tecnologias de informação que trabalham com uma vasta lista de clientes têm de ter especial atenção à informação tratada e para isso a Softinsa apresenta uma segurança de dados muito elevada. A informação é o ativo de maior valor para uma empresa (para além dos próprios colaboradores). A informação é tratada como confidencial - só as pessoas autorizadas a tal podem aceder à informação; integridade - a informação está completa e correta a todo o momento; por fim como disponibilidade - a informação estará sempre acessível sempre que necessário. São feitas formações obrigatórias nesta matéria que vão permitir a compreensão geral das normas da empresa, a consolidação do conhecimento e assegurar o cumprimento de todos os procedimentos. Toda a informação confidencial tem de ser guardada à chave e todos os computadores da empresa estão encriptados para assegurar a segurança dos dados lá contidos.

3.6 Organigrama e Estrutura

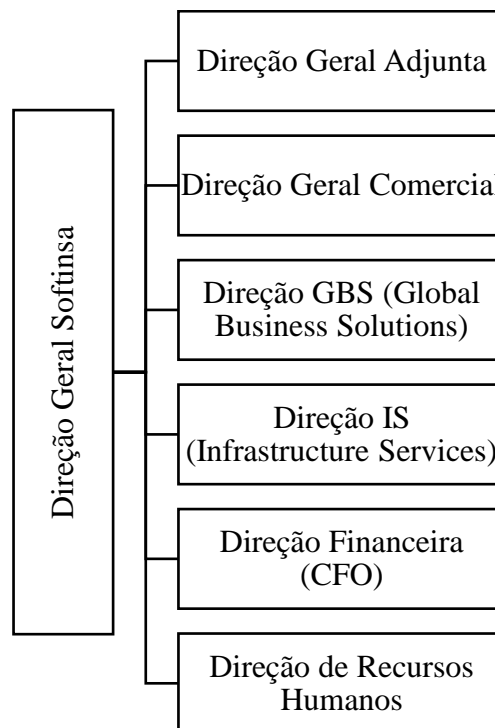


Figura 2 - *Organigrama da Organização*

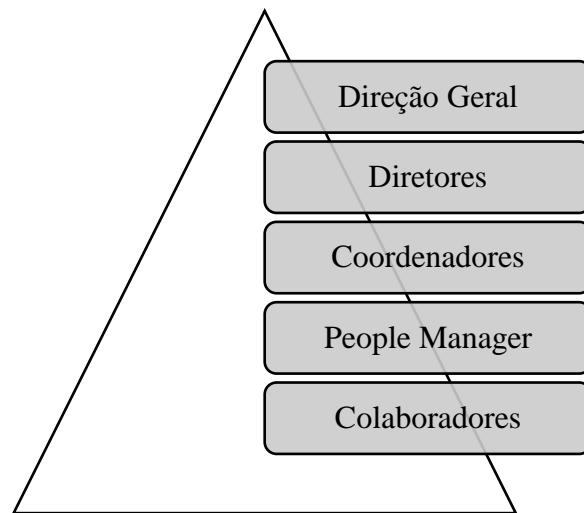


Figura 3 - *Estrutura da Organização*

A estrutura da empresa divide-se em Direção Geral (Diretor Geral), Diretores (Diretora de Recursos Humanos por exemplo), Coordenadores (Dentro de cada área de negócio há um coordenador) e por fim os People Managers (PM - são pessoas que são responsáveis por um grupo de colaboradores, onde fazem o acompanhamento do colaborador a nível da carreira e onde qualquer colaborador pode falar com o seu People Managers sobre o seu desempenho, as férias e problemas, por exemplo). Há coordenadores que podem ser People Managers. Esta “função” de People Managers é relativamente recente, sendo que foi uma implementação estratégica de forma a melhorar a comunicação entre colaboradores. Para a escolha dos People Managers são avaliadas características técnicas e comportamentais, sendo depois realizado uma triagem se escolher um novo People Managers.

3.7 Dados Financeiros

O ano de 2016 foi um ano importantíssimo na vida da Softinsa, pois foi o ano da celebração de um contrato histórico por valores muito relevantes para a empresa e o ano da inauguração do Centro de Inovação Tecnológica Viseu. Todos estes fatores deram uma consolidação da perspetiva futura do volume de negócios. Todos os valores abaixo descritos

são valores referentes ao ano de 2016, datados até ao dia 31 de dezembro de 2016 e com comparação com os valores do ano de 2015. Todos os valores foram arredondados para uma fácil leitura.

Na tabela em baixo (tabela 2) podemos ver os principais indicadores financeiros da empresa, onde se percebe o salto do volume de negócio do ano 2015 para o ano de 2016. O EBITDA e o resultado líquido do período não sofreram alterações significativas.

Tabela 2 - *Evolução dos Indicadores Chave (valores em milhões de euros)*

	2015	2016	Variação (valores em %)
Volume de negócios	27,86	30,28	9%
EBITDA	1,58	1,59	1%
Resultado líquido	1,01	1,04	3%

Fonte: Relatório e Contas de 2016 da Softinsa

Relativamente ao balanço (tabela 3), podemos ver um aumento da total do ativo, muito por culpa dos ativos intangíveis que no ano de 2015 não existiam e que no ano de 2016 já estavam presentes. De resto, no capital próprio não houve grandes alterações, sendo que no passivo houve também um aumento.

Tabela 3 - *Balanço (valores em milhões de euros)*

	2016	2015
Total do ativo	14,69	11,43
Total do capital próprio	5,96	4,93
Total do passivo	8,72	6,50

Fonte: Relatório e Contas de 2016 da Softinsa

Nas demonstrações de fluxos de caixa (tabela 4) podemos ver um ganho enorme dos fluxos de caixa líquidos das atividades operacionais relativos ao ano de 2016 (no ano de 2015 o valor era negativo). A nível de investimento e de financiamento não existe fluxo. No período anterior (2015) a empresa ficou em caixa com 0,70 milhões de euros (valor arredondado), e neste período (2016) registou 3,00 milhões de euros (valor arredondado).

Tabela 4 - *Demonstração de Fluxos de Caixa (valores em milhões de euros)*

	2016	2015
Fluxos de caixa líquidos das atividades operacionais	2,30	(0,64)
Fluxos de caixa líquidos das atividades de investimento	-	-
Fluxos de caixa líquidos das atividades de financiamento	-	-
Caixa e seus equivalentes no início do período	0,70	1,34
Caixa e seus equivalentes no fim do período	3,00	0,70

Fonte: Relatório e Contas de 2016 da Softinsa

4 Enquadramento do Estágio

4.1 Caracterização do Departamento

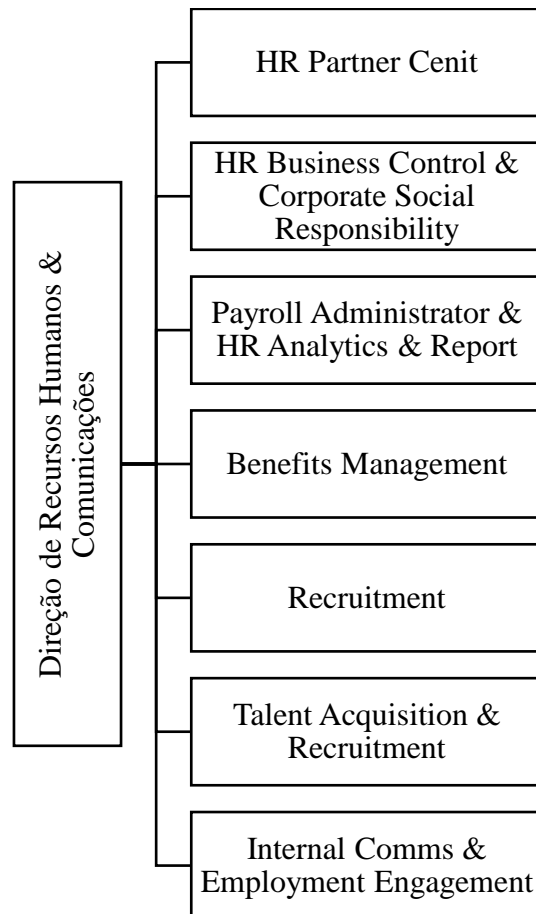


Figura 4 - Organograma do Departamento de RH

4.2 Funções e Tarefas Desempenhadas

O estágio foi estruturado em duas componentes: conhecer as funções desempenhadas nas várias áreas do Departamento de Recursos Humanos e no estudo do turnover voluntário.

As funções que integraram o estágio passaram por arranjar, criar e desenvolver estratégias de melhoria, tanto dos processos como do próprio departamento/organização. Executei tarefas como a análise e tratamento de dados em folhas de Excel, análise e tratamento

de dados em Power BI, realização de apresentações após o tratamento desses dados com breves notas, realizei reuniões, *briefings* e sessões de *brainstorming* com elementos do departamento e ajudei a realizar um mapa de formações onde constavam os custos que a empresa teve com as formações dadas aos colaboradores.

4.3 Descrição das Áreas Funcionais

HR Partner Cenit

Nesta função é onde é feita toda a parte da gestão da formação dos colaboradores. As sessões de formação dividem-se em técnica, estratégica, comportamental, idiomas ou organizacional, sendo que todos trazem benefícios para o colaborador e para a organização.

Na sessão de *onboarding* (que é uma formação) é onde é feita a apresentação do negócio da empresa, regras, historial, tudo o que seja relevante para os novos colaboradores. As formações quando apresentam um valor muito elevado para a empresa é proposto um pacto de permanência que pode ir até aos 3 anos.

Outras das funções é a renovação e conversão de contratos. A empresa rege-se por uma política de 40/60, ou seja, 40% dos colaboradores estão efetivos, os restantes 60% estão a contrato. São enviados documentos para os People Managers com campos para preencherem, onde indicam quais dos colaboradores de que são responsáveis, se pretendem que lhe sejam renovados os contratos ou se passam a efetivos. Os recursos humanos enviam o email já com as possibilidades e o People Manager decide quais delas são a melhor. No seguimento do processo quem aprova a decisão é a diretora de recursos humanos, por isso o mesmo email é enviado à diretora de recursos humanos para validação. Por fim é comunicado ao People Manager a decisão final e este comunica aos colaboradores por quem é responsável.

HR Business Control & Corporate Social Responsibility

As funções passam pelo BC (*Business Control*), onde é feita a organização e coordenação dos processos detalhados para o cumprimento de prazos e evitar falhas. O processo é feito a cada trimestre e é revisto toda a documentação da área de recursos humanos (processos são revistos para se averiguar se tudo foi cumprido e todos os procedimentos foram realizados).

Nesta função também existe a vertente do desenvolvimento profissional, pela saúde e segurança (onde são realizados testes médicos periódicos), planos de saúde e segurança, tanto das instalações como dos colaboradores. É nesta função que também se gere a área da Responsabilidade Social onde são organizados vários eventos.

Payroll Administrator & HR Analytics & Report

As tarefas de *payroll* passam inicialmente por duas fases. Numa fase inicial é feito um input no SAP HR onde são introduzidas receções de inputs para validação e inputs de variáveis ao longo do mês como ausências, saídas, admissões, penhoras, (tudo o que tenha impacto financeiro para a empresa). De seguida entra a fase de output (segunda validação). Esta fase de output é realizada em Espanha pela Viewnext. Os documentos de extração passam por documentos para a segurança social e IRS.

Noutra vertente da função, são enviados alguns indicadores financeiros para a diretora de RH para validação. Todos os inquéritos legais, seguros de acidentes de trabalho (que são reportados mensalmente), auditorias (são feitas em março e outubro), são processados por esta função.

A plataforma utilizada maioritariamente nesta função é o SAP (SAP RH). Este software é fornecido pela Viewnext onde também se encontram todos os servidores.

Neste momento existem três tipos de SAP:

- SAP Produção: é utilizado diariamente (é a plataforma “real”)
- SAP Qualidade e Testes: plataforma onde os consultores executam os testes.

- SAP Desenvolvimento: plataforma onde os consultores criam

No SAP existem permissões e cada colaborador tem determinadas permissões dependendo da posição e cargo que ocupam. A Softinsa trabalha com o SAP muito customizado à sua imagem, sendo bastante diferente do que é comercializado para as outras empresas.

Hiring & Workforce Management

Aqui é gerida toda a parte da contratação, gestão do trabalho suplementar e gestão de estágios curriculares e profissionais (IEFP).

O processo da contratação começa depois do processo de recrutamento terminar (com as propostas e condições a serem aceites pela pessoa) e é onde são pedidos todos os documentos necessários para a contratação do novo colaborador (documento de identificação, certificado de habilitações, informação bancária IBAN, documentos internos da empresa, etc...). de seguida é emitido o contrato de trabalho e um descritivo de funções é enviado para o email do colaborador. O próximo passo passa pela inscrição na Segurança Social e nos Fundos de Compensação. Quando estes processos são concluídos, é feito o registo no novo colaborador na base de dados interna da empresa e são processados os acessos como o cartão de acesso ao edifício. Por fim todos os documentos necessários para a remuneração são enviados para a colaboradora que trata do *payroll*.

Na parte da gestão do trabalho suplementar é feito o preenchimento dos formulários de trabalho suplementar e posteriormente é validado e enviado para aprovação. O ficheiro no fim é enviado para o *payroll* para proceder aos acertos a nível da remuneração.

Os estágios dividem-se em profissionais e curriculares. Nos estágios profissionais são feitas as candidaturas através do portal Net.empregos e depois seguem para a aprovação da Diretora de Recursos Humanos. São processados os documentos necessários e depois é emitido o contrato e agendado a sua assinatura. É feita a inscrição para o seguro de saúde e se o colaborador tiver um estágio superior a 12 meses tem direito aos 22 dias de férias. Todos os relatórios de estágio (incluído o relatório intercalar) são pedidos para que o reembolso para a

empresa seja pedido. Nos estágios curriculares, o protocolo e o seguro de acidentes de trabalho são emitidos e enviados pela faculdade e não existe vínculo laboral.

Talent Acquisition & Recruitment

O recrutamento é feito *on site* (sede de Lisboa) e *near shore* (nos Cenit). Divide-se em recrutamento júnior e sénior. O recrutamento júnior é onde é feita a interação com Universidades e são realizadas provas de seleção como testes psicotécnicos e *quizes* de bases de dados. De seguida é feita uma entrevista pelos recursos humanos e por alguém mais técnico e especializado na área que estão a recrutar (java, por exemplo). É feita uma oferta que tem de ser validade e após aprovada a oferta é feita ao candidato. O processo para o recrutamento sénior é semelhante ao do júnior exceto as provas de seleção.

É importante que os perfis dos candidatos sejam bem avaliados para se verificar se se encaixa ou não na vaga que está a concurso. Esta fase de recrutamento pode ser especialmente desafiante pois o recrutamento tem de ser feito de acordo com os *rates* da empresa, ou seja, se no *business plan* tiver um máximo de *rate* para um determinado projeto, só se pode recrutar candidatos que estejam dentro desse rate, se não o *business plan* não é cumprido e representa um prejuízo para a empresa. Também o facto de existirem dois tipos de projetos na empresa pode fazer com que os candidatos não aceitem o emprego. Neste momento existem projetos para implementação e para manutenção e vários candidatos (programadores, por exemplo) só querem projetos de implementação pois podem criar tudo do zero o que torna tudo mais interessante e desafiante.

Dito isto, os projetos de manutenção (que são a maior parte deles) são talvez os mais complicados para contratar certo tipo de candidato. Todo o processo de recrutamento é conduzido pelos recursos humanos, e os canais mais usados para recrutamento são o LinkedIn e o Net.empregos.

Internal Comms & Employment Engagement

É nesta função que se gere toda a comunicação interna da empresa. É onde são enviados os comunicados internos, as partilhas de resultados da empresa e artigos que são partilhados via *newsletter*. Também é feito o apoio aos eventos que são realizados pela empresa e as reuniões de aniversários.

5 Estudo do Turnover na Organização

5.1 Identificação do problema

Segundo a organização esta apresenta um grave problema de saídas voluntárias, pelo que me foi proposto que durante o estágio pudesse realizar um estudo para se perceber melhor quais são as consequências diretas e indiretas do turnover para a organização.

5.2 Metodologia de Análise e Recolha de Dados

Foi efetuado o levantamento de dados do departamento de recursos humanos, e feita a análise das saídas voluntárias (*turnover*), entre 2016 e 2017, através do tratamento de dados numa folha de Excel, usando tabelas e gráficos de forma a permitir uma visualização mais detalhada e simplificada dos resultados do estudo.

De seguida os dados foram compilados numa apresentação e os mesmos foram apresentados à responsável do departamento de recursos humanos, para receber o seu *feedback* e criar sessões de *brainstorming* para que as ideias fossem transmitidas.

Durante todo o processo a colaboração de outros elementos do departamento de recursos humanos também foi uma grande ajuda à realização do estudo.

5.3 Evolução do Turnover (2016/2017) e Custos Associados

A empresa apresentou 70 saídas voluntárias até novembro de 2017, o correspondente a 80% do total de saídas até a essa data. Em comparação, em 2016 a empresa apresentou 60 saídas voluntárias no total, o correspondente a 69% do total de saídas em todo o ano. Podemos assim constatar que a empresa, no ano de 2017 (até novembro), já superou o total de saídas do ano anterior (ano de 2016) o que não se perspetiva bom para o resto do ano.

Para fazermos uma análise do custo destas saídas podemos olhar para as formações. As formações são obrigatórias sendo que se um colaborador sai da empresa as horas de formação que deveriam ter sido dadas por lei têm obrigatoriamente de ser pagas ao colaborador mesmo que este não as tenha usado.

Também o custo de contratação de novos colaboradores e da sua formação, ou o custo de ir buscar um recurso de igual qualidade do que saiu, mas com um *rate* mais alto, representa um custo extra à organização por consequência do turnover.

5.4 Conclusões do Estudo de Caso

Os valores reais e concretos envolvidos no estudo foram ocultados deste relatório por serem sigilosos, mas após leitura do caso consegue-se ter uma ideia que para uma organização sai mais caro contratar novos colaboradores para os lugares deixados vagos pelas saídas voluntárias do que investir e melhorar as condições de trabalho dos colaboradores com o objetivo de reforçar a sua fidelização.

Manter os atuais colaboradores, melhorando as condições de trabalho e oferecendo benefícios que vão de encontro às suas necessidades são exemplos possíveis para elevar a taxa de retenção.

Os custos inerentes ao turnover são muito difíceis de calcular por serem o acumular de custos tangíveis (valores reais e concretos) e intangíveis para a organização, nomeadamente

custo de recrutamento e seleção, custos de integração de formação e custos associados a quebras de produtividade relacionados com a rotação de colaboradores.

6 Conclusão

Os objetivos do estágio definidos inicialmente foram sofrendo alterações à medida que o mesmo foi decorrendo. Após a empresa ter proposto um estudo do *turnover* por ser um problema assumido internamente e relevante este assumiu um peso significativo em toda a atividade desenvolvida durante o estágio.

Os pontos fortes do estágio assentaram na proximidade com o mercado de trabalho e no ambiente organizacional que me foi proporcionado, traduzindo uma cultura de uma organização a operar num contexto altamente competitivo como é o setor das Tecnologias de Informação. A integração e conhecimento dos processos e dinâmicas da empresa foram uma mais valia e contribuirão certamente para o meu futuro profissional. Já os pontos fracos não se revelaram significantes, dado que a experiência em termos globais foi muito positiva.

Durante o período de estágio foram melhoradas as capacidades de concentração (o local de trabalho era um *open space* o que por vezes podia tornar-se confuso e ruidoso devido ao número de pessoas que estavam presentes), resiliência, organização, interação com os colegas e a exigência, que fez com que todos os dias de trabalho fossem desafiantes e estimulantes. As competências que foram adquiridas durante o estágio revelaram ser ferramentas importantes para utilizar no futuro.

Foi possível também pôr em prática o que foi aprendido durante o mestrado, especificamente e com maior peso em unidades curriculares como Gestão de Equipas, Gestão Estratégica, Business Intelligence, Finanças Corporativas e Inovação e Organização, por se revelaram áreas importantes no trabalho realizado na organização.

Bibliografia

Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The Real Bottom Line. *Public Personnel Management*, 29 (3), 1-333.

Bartunek, J. M., Huang, Z., & Walsh, I. J. (2008). The development of a process model of collective turnover. *Human Relations*, 61(1), 5–38.

Becker, J., & Gerhart, B. (1996). The Impact Of Human Resources Managment on Organizacional Performance: Progress and Prospect. *Academy of Managment Journal*, 39, 779-801.

Borges, M. S., & Ramos, N. M. (2011). *Turnover: uma consequência de estratégias ineficientes de gestão empresarial?* Consultado a 10/11/2017 e disponível em: http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2784.pdf

Boudreau, J., W., & Ramstad, P., M., (2007). Beyond HR: The New Science of Human Capital. *Harvard Business School*.

Cançado, V., Moraes, L. & Moura da Silva, E. (2006). Comportamento Organizacional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos: O caso da empresa XSA. *Revista de Administração Mackenzie*, 7 (3), 11-37.

Cascio, W., & Boudreau, J. W. (2011). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. United States of America: Pearson Education, Inc.

Carayon, P., Schoepke, J., Hoonakker, P. L. T., Haims, M. C., & Brunette, M. (2006). Evaluating causes and consequences of turnover intention among IT workers: the development of a questionnaire survey. *Behaviour & Information Technology*, 25(5), 381-397.

Fernández-Aráoz, C., Roscoe, A., & Aramaki, K. (2017). Turning Potential into Success: The Missing Link in Leadership Development. *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/2017/11/turning-potential-into-success-the-missing-link-in-leadership-development> (Consultado a 02/11/2017).

Fields, D., Dingman, M., Roman, P., & Blum, T. (2005). Exploring predictors of alternative job changes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), 63-82.

Gomes, D., Duarte, A., & Neves, J. (2010). Satisfação com as Práticas de Recursos Humanos e Intenções de Turnover: o papel mediador da implicação organizacional. In Vaz & Meirinhos (Org.), *Recursos Humanos: das teorias às boas práticas*. Editorial Novembro.

Hellman, C. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *Journal of Social Psychology*, 137, 667-689.

The Boston Consulting Group. (2014). *Human Resources - Excellent people operations dramatically improve a company's overall performance*. Disponível em: <https://www.bcg.com/capabilities/people-organization/human-resources.aspx> (Consultado a 01/11/2017).

Kolo, P., Strack, R., Cavat, P., Torres, R., & Bhalla, V. (2013). *Corporate Universities: An Engine for Human Capital*. The Boston Consulting Group. Disponível em: <https://www.bcg.com/en-pt/publications/2013/people-organization-corporate-universities-engine-human-capital.aspx> (Consultado a 01/11/2017).

Lambert, E., Hogan, N., & Barton, S. (2011). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of worker. *The Social Science Journal*, 38 (2), 233-250.

Maertz, C. P., & Campion, M. A. (1998). 25 Years of Voluntary Turnover Research: A Review and Critique, 49-81.

Meyer, J.P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-86.

Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237- 240.

Mobley, W. H. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research. *Academy of Management Review*, 7(1), 111-116.

Phillips, J. J., & Edwards, L. (2009). *Managing Talent Retention: An ROI Approach*. San Francisco: Pfeiffer.

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Strack, R., Caye, J., Gaissmaier, T., Orglmeister, C., Tamboto, E., von der Linden, C., Ullrich, S., Haen, P., Quirós, H., & Jauregui, J. (2014). *Creating People Advantage 2014-2015: How to Set Up Great HR Functions*. The Boston Consulting Group. Disponível em: https://www.bcgperspectives.com/content/articles/human_resources_creating_people_advantage_2014_how_to_set_up_great_hr_functions/ (Consultado a 01/11/2017).

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intentions, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.

Waters, S. (2017). Learn How to Handle the Unexpected Events that Trigger Turnover. *Society for Human Resource Management*. Disponível em: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/1017/pages/learn-how-to-handle-the-unexpected-events-that-trigger-turnover.aspx> (Consultado a 15/11/2017).